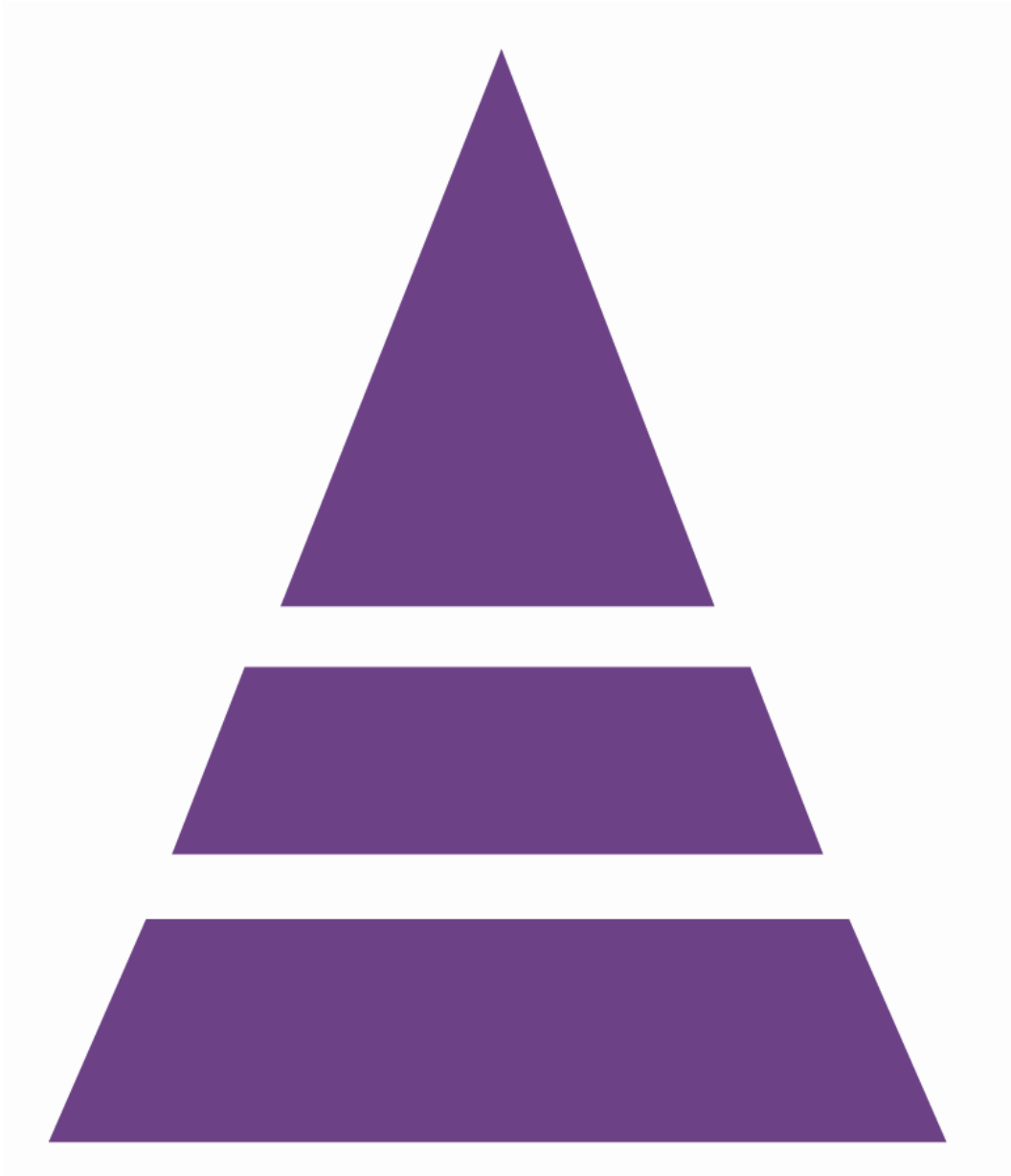


# Forretningsproces

## Manifestet!

Redigeret af Roger Burlton, P.Eng, CMC



*© Copyright BPTrends, LLC - Redigeret af Roger Burlton - Tilladelse til ubegrænset reproduktion og distribution af dette dokument gives under disse konditioner: (a) Al Copyright og denne tilladelsespasus er tydeligt indeholdt (b)Arbejdet er tydeligt krediteret til BPTrends, LLC, (c)Ingen dele af dette dokument, inklusiv titel, indhold, copyright og tilladelsespasus er fjernet, tilrettet eller udvidet i nogen form. Kommerciel brug af dette dokument, som helhed eller i dele, tillades ikke en nogen form.*

## Hvorfor et Forretningsproces Manifest

- Definition af et manifest: En officiel erklæring om intentioner, motivationer, eller synspunkter – en officiel erklæring om politik eller hensigt.
- Forretningsproces Manifestet var inspireret af Einsteins udtalelse om, "Alting skal gøres så simpelt som muligt, men ikke simplere."
- Der er en masse forvirring om forretningsproces begreber og terminologi.
- Der er endnu ingen standarder for de grundlæggende elementer indenfor forretningsproces området.
- Tilgangen til forretningsprocesser er blevet for kompleks til en nem forståelse og indførelse af det
- Fejl i gennemførelsen af forretningsproces strategi, arkitektur, analyse og design er et resultat af misforståelser af forretningsproces koncepter og praksis.
- Der er behov for et professionelt, stringent, integreret, repeterbart og praktisk regelsæt om forretningsprocesser.
- Der er behov for at forretningsprocesser, håndteres som et samlet virksomhedsaktiv, som alle nemt forstår, kan dele og genbruge.
- Den grundlæggende viden og forståelse af forretningsprocesser, kræver et solidt semantisk fundament baseret på principper.

## Anvendelse af vilkår

### Generelle noter

Da forretningsproces området udvikler sig, er de fleste eksisterende ordbogs definitioner af relevante udtryk ikke i tilstrækkelig grad afspejlet i en forretningsproces sammenhæng. Derfor har vi benyttet de mest praktiske definitioner af termer, baseret på almindelig brug inden for forretningsproces området.

Principperne i Forretningsproces Manifestet er opført på en af to måder: (1) En definition eller (2) En anbefaling benævnt som "bør" eller "burde" for at afspejle bedste praksis og erfaringer. På det første Princip niveau, anføres definitioner. På det andet niveau anføres anbefalinger.

### Definition af nøglebegreber i dette dokument.

- **Aktiv:** Et materielt eller immaterielt værdifuldt element.
  - **Aktivitet:** Noget, som gøres.  
Udtrykket "aktivitet" vil blive brugt til at repræsentere enhver proces. Udtrykket indebærer ikke et specifikt hierarkisk niveau i Forretningsproces Manifestet.
  - **Arbejde:** Den fysiske, tankemæssige eller automatiseret indsats, der kræves for at producere et resultat.
  - **Evne:** De egenskaber en organisation eller forretningsproces besidder, og som sætter dem i stand til at opnå et ønsket resultat.
  - **Forretningshændelse:** En hændelse af betydning for organisationen på et tidspunkt; herunder en handling eller beslutning, en temporær hændelse på et forudbestemt tidspunkt eller en betinget hændelse der forudsætter, at andre foruddefinerede hændelser er sket.
  - **Forretningsproces Model:** Den grundlæggende abstrakte struktur og organisering af en forretningsproces eller et sæt af forretningsprocesser, som grundlæggende er beskrevet i det enkelte element; deres relationer til hinanden og til det miljø, hvor de opererer i.
-

*BEMÆRK:* De enkelte dele af forretningsmodellen er ikke nødvendigvis i sig selv en samlet forretningsproces.

- **Interessant:** Person, gruppe, organisation eller anden type enhed, der berører eller kan blive påvirket af en eller flere af en organisations aktiviteter i en forretningsproces.
- **Kunde:** En interessant, der modtager det direkte produkt, information eller ydelse fra en organisation eller en af dens forretningsprocesser.
- **Leverance:** Den værdi, som en forretningsproces producerer.
- **Virksomhed:** En forretning, et firma, et selskab, en organisation eller gruppe af organisationer med det formål at levere varer, informationer eller ydelser.
- **Organisation:** En enhed eller gruppe af personer, der arbejder mod fælles mål, og har beslutningskontrol over dens egen præstation, samt har en klar afgrænsning, der adskiller den fra sine omgivelser. I Forretningsproces Manifest regi, vil en organisation omfatte alle definerede organisationer, der deltager i en forretningsproces.
- **Princip:** En omfattende og grundlæggende lov, doktrin eller antagelse.
- **Ressource:** Person, organisationsdel, facilitet, udstyr eller teknologi som er involveret i at understøtte arbejdet i en forretningsproces.
- **Resultat:** Se leverance

### Retningslinjer for Forretningsproces Manifestet

Dette er et Forretningsproces Manifest. Det er ikke en model for Forretningsproces håndtering.

Det skal:

- Være stramt fokuseret på udfordringer i forbindelse med Forretningsprocesser.
- Være brugbart for alle modeller til håndtering af Forretningsprocesser.
- Ikke være begrænset til, eller udsprunget af en specifik model til håndtering af Forretningsprocesser.
- Anvende klart veldefinerede termer og beskrivelser.
- Være blottet for jargon og buzz-word.
- Være kort og koncise, konsolidere koncepter til det mest grundlæggende princip, der kan defineres.
- Være baseret på stringent viden og praktisk erfaring.
- Sikre at hvert princip dækkes af et specifikt begreb.
- Være validt som et selvstændigt princip, uafhængig af kontekst, såvel som værende validt i sammenhæng med alle andre principper i øvrigt.
- Ikke indeholde modificerende adjektiver eller adverbier såsom effektivt, konsekvent og pålideligt, som unødigt begrænser princippet. Disse termer indebærer en bestemt vurdering af princip og definerer ikke princippet generelt. En forretningsproces kan køre dårligt og stadig være en forretningsproces.
- Være beskrevet på en måde, at det er handlingsorienteret.
- Være beskrevet på en måde, der gør det nemt at vurdere af overholdelse af det.

### Forretningsproces Manifestets formål

Omfatter:

- Principper og definitioner i forbindelse med forretningsprocesser.
  - Den forretningsmæssige motivation for forretningsprocesser.
  - Hvad en forretningsproces er og ikke er.
  - Forholdet mellem forretningsprocesser og andre relevante fagområder.
-

**Omfatter ikke:**

- Specifikke Forretningsproces modellering notationsformer.
- Specifikke Forretningsproces metoder og teknikker.
- Specifikke teknologier til Forretningsproces modellering eller udførelse.
- Specifikke organisatoriske roller og ansvar for ledelse til styring af forretningsprocesser.
- Principper for andre fagområder undtagen de som interagerer med eller er forbundet med forretningsprocesserne.

**Principper**

Definition af praksis for en Forretningsproces:

En organisations forretningsprocesser beskriver klart det arbejde, der udføres af alle ressourcer involveret i at skabe resultater for sine kunder og andre interessenter

**Om arbejde: En Forretningsproces beskriver arbejdet i en organisation:**

- Arbejdet udført i en forretningsproces behandler fysiske eller informative input til leverancer.
- En forretningsproces består af en række aktiviteter, som hver kan have sit eget sæt af aktiviteter.
- Det komplette sæt af forretningsprocesser i en organisation beskriver alt det arbejde i organisationen.
- En forretningsproces kan bestå af meget struktureret og repetitivt arbejde eller være løst struktureret og have stor forskellighed.

**Om værdiskabelse: En forretningsproces skaber værdi for kunder og andre interessenter af en forretningsproces:**

- En forretningsproces skal skabe målbar værdi for kunder og andre interessenter ved at levere resultater, der opfylder deres særlige behov og forventninger.
- Værdien skabt af en forretningsproces bør måles ud fra en eller flere mål indikatorer.
- Mål indikatorer for enhver aktivitet inden for en forretningsproces skal kunne spores til indikatorer for den forretningsproces, som de er en del af.
- Forretningsprocessens effektivitet bør måles regelmæssigt så længe forretningsprocessen er aktiv, for at vurdere dens effektivitet og identificere muligheder for forbedringer.
- Forretningsproces indikatorer bør være målbare og sammenlignelige over tid og på tværs af alle steder, hvor forretningsprocessen opererer.

**Om ressourcer: En forretningsproces udføres af en blanding af ressourcer fra forskellige organisationer eller organisatoriske enheder.**

- En forretningsproces bør udføres af menneskelige ressourcer i stand til at gennemføre deres del af arbejdet.
  - En forretningsproces skal udføres af informationsteknologiske ressourcer, der kan gennemføre de teknologiske dele af arbejdet.
  - En forretningsproces skal udføres på steder og med udstyr, der understøtter disse fysiske dele af arbejdet.
  - Alle menneskelige ressourcer involveret i udførelsen af en forretningsproces bør have adgang til praktisk viden, der kræves for at opnå optimal effekt af arbejdet.
-

- Alle ressourcer, der bruges i udførelsen af en forretningsproces skal have klart definerede roller, og ansvar.

**Om sammenhæng: En forretningsproces eksisterer indenfor en defineret erhvervmæssig sammenhæng.**

- En forretningsproces bør defineres indenfor en klart afgrænset organisation eller gruppe af organisationer.
- En forretningsproces leverer til og modtager input fra såvel eksterne kunder og interessenter, som for forretningsprocesser internt i organisationen.
- En forretningsproces starter, når en eller flere hændelser udenfor forretningsprocessen initierer dette.
- En forretningsproces slutter, når den forventede leverance er opnået, eller når der træffes beslutning om at afbryde modtagelse af leverancen.

**Om motivation: Forretningsprocessens mål og målsætninger underbygger vores strategiske mål og målsætninger for organisationen.**

- En forretningsproces bør styres, formelt eller uformelt af organisationens overordnede mission, vision, generelle og effektivitets mål.
- En forretningsproces bør styres af organisationens egne principper og værdier.
- En forretningsproces skal bruge organisationens forretningspolitikker og -regler til at understøtte processens forretningsmæssige beslutninger.
- De incitamenter som foreligger for menneskelige ressourcer i forbindelse med en forretningsproces, skal understøtte de ønskede resultater af forretningsprocessen.
- Alle forretningsprocesser bør understøttes af den organisatoriske kultur, hvor i den opererer.

**Om navne: Et ideelt navn til en forretningsproces er entydigt, forretningsrettet og konsistent anvendt.**

- En forretningsproces skal have ét og kun ét navn.
- Et navn for en forretningsproces bør afspejle handling og bør ikke være passivt.
- Et navn for en forretningsproces skal tydeligt fortælle forretningsprocessens forventede leverance
- Et navn for en forretningsproces skal være klart og konsistent forstås af organisationens eksterne og interne interessenter.
- Én og kun én navngivningssyntaks skal bruges til at beskrive alle forretningsprocesser og aktiviteter på alle niveauer af beskrivelsen.
- Et navn for en forretningsproces skal ikke beskrive hvor det udføres, hvem eller hvad der bruges til at udføre den, eller hvordan den udføres.

**Om modeller: En forretningsproces model anvender flere perspektiver, notationer og diagrammer.**

- En forretningsproces model indeholder alle de oplysninger, der kræves til at beskrive forretningsprocessen og dens omgivelser.
  - Et forretningsproces diagram har et perspektiv som tager afsæt i en specifik gruppes krav om indsigt i forretningsproces modellen.
  - En notation, er et sæt af beskrivende tekst, der anvendes til at repræsentere og kommunikere et bestemt perspektiv af forretningsproces modellen. En Notation er ikke en forretningsproces model.
-

- Personer som interagerer med eller gennemføre visse dele af modellen, bør være i stand til at se et diagram i en notationsform, der er egnet til deres tilgang og mål.
- Alle forretningsprocesser og deres aktiviteter på ethvert niveau bør tage afsæt en samme fælles skabelon.

**Om entydighed: En forretningsproces er et unikt organisatorisk aktiv, der sameksisterer med andre organisatoriske aktiver.**

- Andre aktiver i organisationen har karakteristika, der adskiller sig fra forretningsprocessen.
  - En organisationsorienteret hændelse starter eller afbryder en forretningsproces og dens aktiviteter.
  - Organisationens politikker og regler omkranser en forretningsproces.
  - Menneskelige ressourcer, teknologier og fysiske aktiver muliggør udførelsen af en forretningsproces.
  - En organisation bør ikke have mere end ét sæt af forretningsprocesser. Alle proces modeller i organisationen bør integreres i et enkelt sæt af forretningsprocesser.
-

## Anerkendelser

Dette Forretningsproces Manifest er resultatet af over 20 års erfaring som forretningsproces konsulent, med mine venner og kolleger ved min side, der arbejder som akademikere, konsulenter og forretningsproces praktikere.

Jeg har længe ment, at en fælles forståelse af grundlaget for Forretningsproces området vil gavne os alle inden for Forretningsproces Håndtering. Forretningsproces Manifestet har blevet til gennem en dedikeret arbejdsindsats bygget på kærlighed til faget, som deles af mange andre, der har bidraget med deres input og revideret de mange iterative udkast til dette dokument i årenes løb. Jeg vil gerne give en særlig tak til Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabeau, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright og John Zachman.

Roger Burlton  
Bestyrelsesformand for BPTrends

**Forretningsproces Manifestet er tilgængeligt på [www.BPTrends.com](http://www.BPTrends.com)**



**Forretningsproces Manifestet er tilgængeligt i mange sprogversioner.**

**Find dem til download via QR koden eller via denne adresse:**

**<http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>**

Denne danske oversættelse af Manifesto fra BPTrends, er på opdrag af Roger Burlton, udarbejdet af Claus Ellebjerg Due fra INOPI A/S og Kuno Brodersen fra QualiWare ApS

---